

# Samen sterk voor **het onderwijs!**

## Inclusief werkgeverschap in Onderwijsregio Zwolle e.o.

### Een Verkenning

Rapport voor Onderwijsregio Zwolle e.o.,

Uitgevoerd in het kader van Subsidieregeling Aanvulling, verbreding of  
verdieping onderwijsregio's 2025

Bert Veuger, Janna Zijderveld

Januari 2026

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Diversiteit en inclusie</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Data met betrekking tot diversiteit in de regio</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Onderzoek met betrekking tot inclusief werkgeverschap</b> .....	<b>7</b>
3.1 <i>Onderzoeksopzet</i> .....	7
3.2 <i>Resultaten Enquête</i> .....	7
3.3 <i>Resultaten verdiepend gesprek</i> .....	10
3.4 <i>Opbrengsten aansluiten projectgroep klantreis</i> .....	10
<b>4 Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>11</b>
1 <i>Bewustzijn creëren</i> .....	11
2 <i>Richting bepalen</i> .....	11
3 <i>Aansluiten bij andere initiatieven</i> .....	11

## Inleiding

Het onderwijs is een sector die kampt met personeelstekort, maar zeker niet de enige sector. De spanning op de arbeidsmarkt is hoog. Dat betekent dat het onderwijs als sector gepositioneerd moet worden als *'sector of choice'* in een krappe arbeidsmarkt, om mensen aan te trekken met aantrekkelijk perspectief in loopbaan- en ontwikkelpaden en een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken. Samen met Regio Zwolle zetten we als Onderwijsregio Zwolle e.o. met een separaat project – vanuit projectmiddelen SOM – in op de brede werving en passende plaatsing van kandidaten in het sociaal educatieve domein. We richten ons hierbij op het verbeteren van de klantreis.

Vanuit de Subsidieregeling Aanvulling, verbreding of verdieping Onderwijsregio's 2025 voeren we in samenwerking met Regio Zwolle een verkenning uit wat ervoor nodig is om onderwijs als inclusief maatschappelijk werkgever te ontwikkelen en initiatieven ook duurzaam te borgen. We zijn als onderwijs sterk in het begeleiden van een grote diversiteit van leerlingen en studenten. Ons personeelsbestand weerspiegelt deze diversiteit nog onvoldoende. Om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt ook werkzaam te laten zijn in het onderwijs en hen goed te laten landen werken we samen met de Regio Zwolle. We onderzoeken wat nodig is in de klantreis, begeleiding, voorliggende voorzieningen enerzijds en voeren met onderwijswerkgevers gesprekken welke kansen (rollen/functies) en belemmeringen zich in de regio voordoen. Het uiteindelijke doel is concrete initiatieven te starten en te borgen binnen de aanpak van de Onderwijsregio.

De opbrengst van de verkenning delen we breed met onze partners in Onderwijsregio Zwolle e.o.. Het doel is hieruit voortvloeiende concrete initiatieven te borgen binnen onze aanpak van de Onderwijsregio.

In de verkenning zijn we gestart met onderzoek naar de begrippen Diversiteit en Inclusie. Ook hebben we gekeken naar beschikbare data over diversiteit in de regio. Vervolgens hebben we een enquête over kennis en houding ten opzichte van diversiteit en inclusie onder alle onderwijswerkgevers betrokken bij Onderwijsregio Zwolle. Binnen het gremium van de stuurgroep Campus Kind en Educatie, waarin po, vo, mbo, hbo, gemeente en welzijnsorganisaties vertegenwoordigd zijn, hebben we aansluitend een verdiepend gesprek gevoerd over inclusief werkgeverschap. Naast de enquête en het verdiepend gesprek zijn we aangesloten bij de eerdergenoemde projectgroep die de klantreis in kaart brengt. In deze projectgroep waren vertegenwoordigers van gemeente Zwolle, UWV en onderwijsinstellingen (mbo/hbo) aanwezig.

In dit rapport beschrijven we de uitkomsten van het onderzoek, het verdiepende gesprek en de opbrengsten van het aansluiten bij het project met betrekking tot de klantreis en formuleren we aanbevelingen voor het starten van concrete initiatieven met betrekking tot inclusief werkgeverschap en het borgen van deze initiatieven binnen de aanpak van Onderwijsregio Zwolle e.o.

# 1 Diversiteit en inclusie

Elk mens heeft unieke kenmerken, dat maakt dat er sprake is van diversiteit tussen mensen. Inclusie heeft te maken met het accepteren van al deze verschillen en houdt in dat een omgeving gecreëerd wordt waar mensen ongeacht deze verschillende kenmerken het gevoel hebben gewaardeerd en gezien te worden.

Er zijn verschillende definities te vinden als het gaat om een inclusieve werkomgeving. De kern zit in gelijkwaardigheid en accepteren van diversiteit<sup>1</sup>. Wij hebben ervoor gekozen de inclusieve werkomgeving te definiëren aan de hand van verschillende aspecten die hierin een rol spelen. De definitie luidt dan als volgt: *Het creëren van een omgeving waarin mensen, ongeacht hun arbeidsvermogen, migratieachtergrond, gender, leeftijd, geloof en seksuele oriëntatie het gevoel hebben gewaardeerd en gezien te worden en dezelfde kansen krijgen als anderen binnen de organisatie.*

Uit onderzoek van onder andere Hogeschool Inholland en VU Amsterdam<sup>2</sup> blijkt dat verschillen tussen mensen zoals benoemd in de definitie een rol spelen in de kansen op een soepele in- en doorstroom op de arbeidsmarkt. Veel werkgevers kiezen, ook al zijn ze zich daar niet bewust van, voor een medewerker die lijkt op de bestaande 'normmedewerker'. Een belangrijk inzicht uit dit onderzoek is dat werkgevers vaak een ander beeld hebben over hun inclusieve gedragingen dan werknemers. In het onderzoek wordt dat beschreven aan de hand van de volgende paradoxen:

- Werkgevers stellen kleurenblind te zijn, werknemers ervaren uitsluiting op basis van kleur.
- Werkgevers claimen kwaliteit en gelijkwaardigheid, maar legitimeren uitsluiting van islamitische Nederlanders (zichtbaar praktiseren van religie wordt als afwijking van Nederlandse en organisatiecultuur gezien).
- Werkgevers stellen vluchtelingen te willen helpen, maar leggen veel nadruk op veronderstelde achterstanden, met name op gebied van taalbeheersing.
- Werkgevers stellen inclusie in relatie tot lhbtq+ Nederlanders, maar velen uit deze groep voelen zich genoodzaakt hun identiteit hierin te verbergen.
- Ondanks empathie van werkgevers voelen werknemers met een beperking zich vaak geen volwaardig medewerker. Aangeboden hulp kan juist als paternalistisch ervaren worden.

Op dit moment is er landelijk veel aandacht voor het bevorderen van diversiteit en inclusie. Het initiatief SER Diversiteit in Bedrijf ([SER Diversiteit in Bedrijf](#) | [SER Diversiteit in Bedrijf](#)) ondersteunt organisaties bij het bevorderen van een divers personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat. Dit initiatief richt zich op verschillende dimensies van diversiteit. In samenwerking met Universiteit Utrecht is een handreiking ontwikkeld voor het maken van impact op diversiteit en inclusie<sup>3</sup>. Ook het onderzoek naar de inclusieve werkomgeving (zie hierboven) biedt interventies met betrekking tot de vijf

---

<sup>1</sup> Vergelijk bijvoorbeeld [www.inclusiefwerkgeverschap.nl](http://www.inclusiefwerkgeverschap.nl) (initiatief van WomenInc.)

<sup>2</sup> M. de Jong et. al, 2021 'Naar een inclusieve werkomgeving' – inzichten vanuit (levens)verhalen en paradoxen uit de praktijk. [file\\_6ed5988a-ce4b-495b-ab8a-d1d94d29fa7c\\_Eindrapport-BIAS-DEF-ONLINE-spreads.pdf](https://www.inholland.nl/files/2021/06/file_6ed5988a-ce4b-495b-ab8a-d1d94d29fa7c_Eindrapport-BIAS-DEF-ONLINE-spreads.pdf)

<sup>3</sup> [Handreiking-Impact-maken-op-diversiteit-en-inclusie.pdf](#)

benoemde paradoxen. Interessant voor onze verkenning is ook de verkenning naar diversiteit en inclusie in Zwolse organisaties die gemeente Zwolle in december 2024 heeft laten uitvoeren<sup>4</sup>. Relevante aanbevelingen voor de verkenning zijn het starten met kleine initiatieven (zoals bewustwordingscampagnes, zelfonderzoek), aandacht besteden aan onbewuste vooroordelen en het betrekken van alle lagen van de organisatie. Deze aanbevelingen zijn meegenomen bij de aanbevelingen aan het eind van deze verkenning.

---

<sup>4</sup> [Verkenning Diversiteit en Inclusie in Zwolle](#)

## 2 Data met betrekking tot diversiteit in de regio

Onderwijsregio Zwolle e.o. omvat een groot gebied, het strekt zich uit van de kop van Noord-West Overijssel tot diep in de Veluwe, en van Flevoland tot de Achterhoek. Het is daarom een uitdaging om data met betrekking tot de verschillende beschreven vormen van diversiteit voor de hele regio die Onderwijsregio Zwolle e.o. vormt te vinden, omdat er veel verschillen zijn in het voorkomen van verschillende kenmerken. Als we bijvoorbeeld inzoomen op het kenmerk migratieachtergrond (buiten-Europese afkomst) zien we dat dat in 2024 varieert tussen 2,4 tot 8,2% van de bevolking in een gemeente<sup>5</sup>. Ook zijn behoorlijke verschillen te vinden in mensen die zich religieus betrokken voelen, uiteenlopend van 42% tot 58% per gemeente<sup>6</sup>. Verschillende gemeentes hebben zelf onderzoek gedaan naar diversiteit in de gemeente, zoals gemeente Zwolle<sup>7</sup>.

Als we kijken naar diversiteit in het personeelsbestand van onderwijsorganisaties in Onderwijsregio Zwolle e.o. is dat door voor enkele kenmerken en sectoren in beeld<sup>8</sup>, zoals de verhoudingen man/vrouw in het po en vo en het aandeel mensen met een migratieachtergrond. Deze gegevens zijn echter een gemiddelde van de hele regio. We kunnen concluderen dat het aandeel mensen met een migratieachtergrond in het onderwijsgevend personeel van Onderwijsregio Zwolle e.o. lager is dan het aandeel mensen met een migratieachtergrond in de bevolking van de regio. Ook zien we dat het aandeel mannen in het onderwijsgevend personeel van Onderwijsregio Zwolle e.o. lager is dan het aandeel mannen in de bevolking. We hebben echter geen gegevens van de plaatselijke verschillen.

---

<sup>5</sup> [Bevolking | Regionaal | Migratieachtergrond | Volksgezondheid en Zorg](#)

<sup>6</sup> [5. De religieuze kaart | CBS](#)

<sup>7</sup> [Document Zwolle - Bijlage 1 Beleidsplan Diversiteit & Inclusie Omarm het verschil - iBabs Publieksporaal](#)

<sup>8</sup> [Arbeidsmarktrapport - Personeel - Onderwijsregio Zwolle en omgeving](#)

## 3 Onderzoek met betrekking tot inclusief werkgeverschap

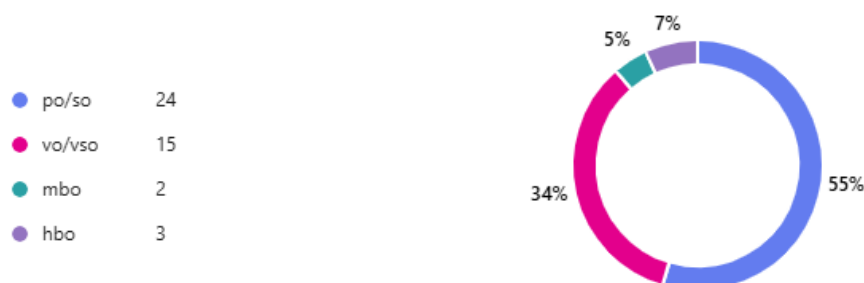
### 3.1 Onderzoeksofzet

Om meer te weten te komen over de kennis en houding ten opzichte van inclusief werkgeverschap van bestuurders in het onderwijs hebben we gedurende een periode van 3 weken een enquête uitgezet onder alle onderwijsbestuurders betrokken bij Onderwijsregio Zwolle e.o.. Onderwijsregio Zwolle bestaat uit 96 onderwijsorganisaties uit het po/so, vo/vso, mbo en hbo. 35 bestuurders van deze onderwijsorganisaties hebben de enquête ingevuld. Aansluitend aan de enquête is een verdiepend gesprek gevoerd met vertegenwoordigers uit po/so, vo/vso, mbo, hbo en welzijnsorganisaties in de regio, tijdens het voorzittersoverleg van Campus Kind en Educatie. Ook zijn we aangesloten bij de projectgroep die de klantreis voor werknemers in beeld brengt (zie inleiding), en waar verschillende organisaties vertegenwoordigd waren.

### 3.2 Resultaten Enquête

#### *Kenmerken respondentgroep*

In de respondentengroep zijn alle sectoren (po/so, vo/vso, mbo en hbo) vertegenwoordigd, zie figuur 1. Nb: het lijkt of het aantal respondenten hoger is dan 35, dat komt omdat sommige onderwijsorganisaties actief zijn over verschillende sectoren.

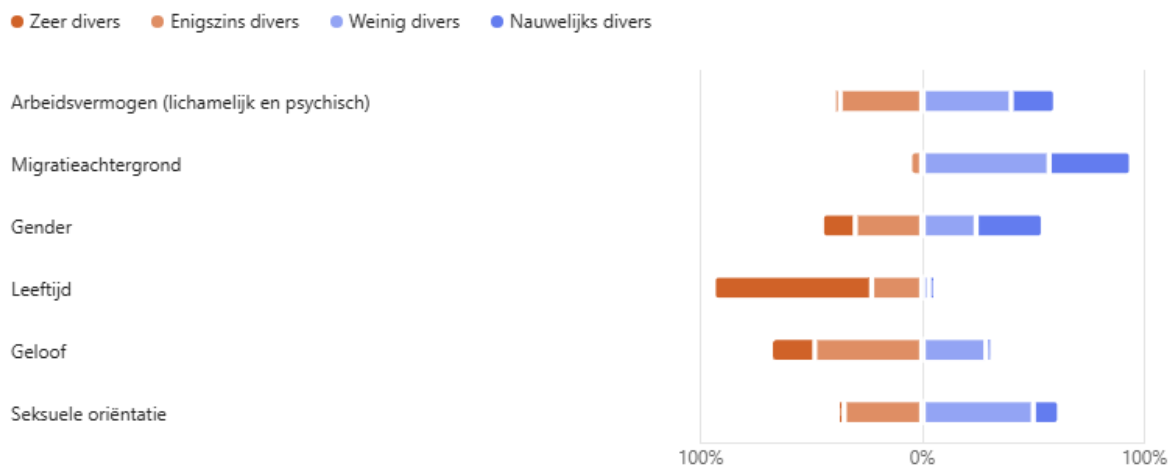


*Figuur 1. Verdeling van respondenten over de verschillende onderwijssectoren.*

De meeste bestuurders in de respondentengroep van in totaal 35, besturen een onderwijsorganisatie met meer dan 100 onderwijsgevenden (15 organisaties met 100-1249 en 11 organisaties met meer dan 250 onderwijsgevenden). Twee organisaties hebben minder dan 30 onderwijsgevenden en zeven tussen de 30 en 99 onderwijsgevenden. Hierdoor zijn onderwijsorganisaties van alle verschillende groottes vertegenwoordigd.

### Diversiteit binnen de onderwijsorganisatie

De bestuurders zijn als bevroegd op verschillende kenmerken van diversiteit in hun onderwijsorganisatie, zie figuur 2.

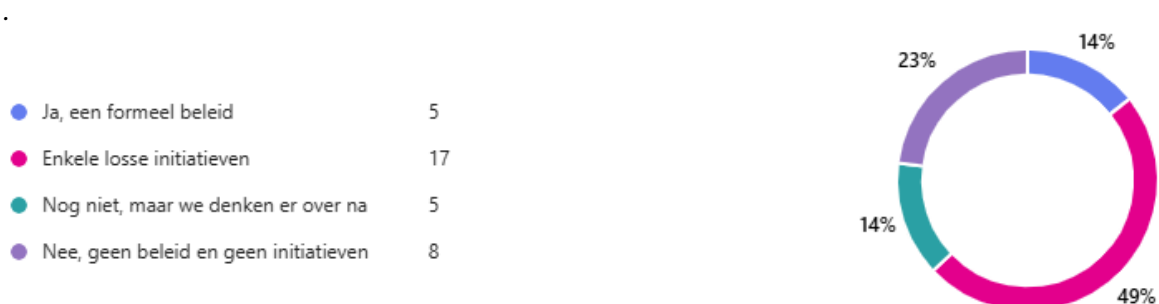


Figuur 2. Schatting van diversiteit binnen onderwijsorganisaties

Als het gaat om diversiteit binnen de organisatie zijn er grote verschillen tussen de verschillende kenmerken. Op het gebied van leeftijd is in bijna alle organisaties (94,8%) sprake van diversiteit, waarbij het aandeel zeer divers het grootst is (71,4%). Op het gebied van geloof geldt dat 68,6% van de respondenten aangeeft een diverse onderwijsorganisatie te hebben. Voor gender, arbeidsvermogen, seksuele oriëntatie en migratieachtergrond geldt dat meer respondenten aangeven een weinig of nauwelijks divers organisatie te hebben. Hierbij valt migratieachtergrond het meest op. Geen enkele respondent geeft aan een onderwijsorganisatie te hebben die zeer divers is, en 94,2% geeft aan nauwelijks of weinig divers te zijn.

### Inzicht in data over en beleid op diversiteit en inclusie

40% van de ondervraagde bestuurders geeft aan geen inzicht te hebben in data met betrekking tot diversiteit in de organisatie, meer dan de helft (54%) heeft dit gedeeltelijk in beeld en 6% niet.



Figuur 3 Beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie in onderwijsorganisaties

14% van de organisaties heeft een formeel beleid als het gaat om diversiteit en inclusie, en bijna de helft kent losse initiatieven. Bijna een kwart (23%) heeft geen beleid en ook geen losse initiatieven.

Alle ondervraagde bestuurders uit het hbo en mbo geven aan een formeel beleid te hebben of daar over nadenken, terwijl in het po/so en vo/vso een spreiding over alle antwoorden voorkomt. Ook is in grote organisaties (meer dan 250 onderwijsgeveneden) volgens de respondenten relatief vaker sprake van formeel beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. In middelgrote en kleine onderwijsorganisaties komen alle antwoorden voor.

#### *Houding ten opzichte van diversiteit en inclusie*

Ruim 60% van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden dat het onderwijsgevend personeel in de onderwijsorganisatie een afspiegeling vormt van het leerlingen/studentenbestand. Bijna 9% vindt dit niet belangrijk en 19% staat hier neutraal tegenover. Als het gaat om het persoonlijk verantwoordelijk voelen voor het bevorderen van diversiteit en inclusie geeft bijna 89% van de respondenten aan zich verantwoordelijk of zeer verantwoordelijk te voelen. Er is geen verband te zien tussen de antwoorden op deze vragen.

Er zijn grote verschillen te zien als het gaat om hoe goed bestuurders zich geïnformeerd voelen over wat inclusieve leiderschapsgedragingen inhouden. Iets minder dan de helft voelt zich voldoende of goed geïnformeerd. 11,8% voelt zich niet geïnformeerd, 41,2% een beetje.

71% van de bestuurders wil actief beleid met betrekking tot diversiteit en inclusie ontwikkelen, waarbij het overgrote deel aangeeft dat het wel afhangt van de gekozen prioriteiten. Ongeveer 25% van de bestuurders is niet bereid actief beleid op het gebied van diversiteit en inclusie te ontwikkelen. In een enkel geval omdat dat beleid er al is, of omdat bijvoorbeeld twijfel bestaat over de opbrengsten.

De bestuurders die hebben aangegeven actief beleid te willen formuleren is gevraagd welke stappen zij op korte termijn willen zetten. De antwoorden hierop zijn zeer divers. Een aantal wil eerst meer inzicht, anderen willen het opnemen in het eigen koersplan. Enkele bestuurders geven aan een rol te zien voor de Onderwijsregio, in de zin van kennis delen of ervaringen uitwisselen. Als het gaat om benodigdheden voor inclusiever werkgeverschap wordt vaak het opdoen van kennis genoemd, evenals middelen voor ondersteuning hierop.

In de enquête is tenslotte gevraagd wat inclusief werkgeverschap voor bestuurders betekent. Ook dit leverde zeer diverse antwoorden op. De invullingen laten zien dat inclusief werkgeverschap vooral wordt gezien als het creëren van een veilige, open en respectvolle werkomgeving waarin iedereen gelijke kansen krijgt om mee te doen en zich te ontwikkelen, ongeacht achtergrond, identiteit, geloof, gender, seksuele oriëntatie, beperkingen of levensfase. Veel respondenten benadrukken dat inclusie een vanzelfsprekendheid zou moeten zijn en geen opgelegd of apart beleid.

Kernpunten die terugkomen:

- **Gelijke kansen en geschiktheid:** iedereen krijgt dezelfde kansen, met oog voor begeleiding en aanpassingen waar nodig, terwijl de meest geschikte kandidaat wordt benoemd.
- **Veiligheid en welkom voelen:** een organisatie waar mensen zichzelf kunnen zijn, zich gezien en gewaardeerd voelen en optimaal kunnen bijdragen.

- **Afspiegeling en diversiteit:** streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van leerlingen en regio, zodat leerlingen een divers team ervaren.
- **Voorbeeldgedrag en leiderschap:** bestuurders dragen inclusieve waarden uit en geven zelf het goede voorbeeld.
- **Pragmatische benadering:** focus op goede bemensing en kwaliteit, met aandacht voor inclusie in werving en selectie.
- **Normaal maken van inclusie:** diversiteit en inclusiviteit worden gezien als de norm, iets wat altijd al onderdeel zou moeten zijn van samenleven en samenwerken, zonder verschillen te benadrukken of te polariseren.
- **Uitdagingen en context:** sommige organisaties geven aan dat inclusie nog vorm moet krijgen of contextgebonden uitdagend is (bijvoorbeeld regionaal of cultureel).

### 3.3 Resultaten verdiepend gesprek

Aan de voorzitters van Campus Kind en Educatie hebben we gevraagd naar houding ten opzichte van diversiteit en inclusie, en is doorgepraat over initiatieven die binnen Onderwijsregio Zwolle e.o. gezamenlijk genomen zouden kunnen worden. In het gesprek geven alle aanwezige bestuurders aan dat zij het belangrijk vinden om een inclusieve werkgever te zijn. Binnen verschillende organisaties zijn al stappen gezet, zoals het opnemen van inclusie als speerpunt in de strategische koers en het verbreden van denominaties in het aannamebeleid. Tegelijkertijd is er behoefte om dit gezamenlijk verder te ontwikkelen, niet alleen op beleidsniveau, maar ook in houding en handelen.

De krappe arbeidsmarkt wordt genoemd als belangrijk knelpunt, omdat de het aanbod van personeel momenteel beperkt is. Daarnaast wordt aangegeven dat inclusief denken niet altijd vanzelfsprekend is. Als inspiratievoorbeeld wordt een instelling genoemd met een expliciet inclusiebeleid en meerdere bijbehorende programma's.

Verder wordt de wens uitgesproken om binnen de hele onderwijsorganisatie – voor zowel studenten/leerlingen als personeel – meer uitwisseling te organiseren met andere steden en regio's. Dit kan bijdragen aan verdieping en verbreding van opleidingen en het versterken van de dynamiek. Ook is gesproken over de vrijheid van denominatie binnen scholen en de invloed daarvan op het aannamebeleid. Hoewel scholen hierin autonomie hebben, wordt het belangrijk gevonden dat inclusiviteit binnen de regio op alle aspecten geborgd is.

Tot slot wordt benadrukt dat niet iedere organisatie het wiel opnieuw hoeft uit te vinden en dat de Onderwijsregio als samenwerkingsverband een belangrijke rol kan spelen in kennisdeling en gezamenlijke ontwikkeling.

### 3.4 Opbrengsten aansluiten projectgroep klantreis

In de projectgroep klantreis is onderzocht hoe de klantreis van een (potentiële) onderwijsgevende in Onderwijsregio Zwolle e.o. er uit ziet en hoe verschillende instanties zoals UWV en gemeente hierbij betrokken zijn. De klantreis richt zich met name op de werknemerskant. In de fases waar voor de klant potentiële werkgevers in beeld komen, is van belang dat de werkgever bewust is van diversiteit en, gezamenlijk met instanties, mogelijkheden verkent. Vanuit de klantreis is dat de belangrijkste opbrengst voor dit project en ook de grootste opdracht aan onderwijswerkgevers.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

Het doel van deze verkenning was concrete initiatieven met betrekking tot inclusief werkgeverschap te kunnen starten en borgen in de aanpak van Onderwijsregio Zwolle e.o. De verkenning levert drie hoofdconclusies op. Bij deze conclusies hebben we aanbevelingen geformuleerd voor het vervolg.

### 1 Bewustzijn creëren

Een belangrijke conclusie is dat vooral het bewustzijn, kennis en houding van diversiteit en inclusie bij onderwijswerkgevers van belang is. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers vaak een ander perspectief hebben dan werknemers. De aanbeveling die we daarom doen is activiteiten in de Onderwijsregio te organiseren die dit bewustzijn bij onderwijswerkgevers vergroten.

### 2 Richting bepalen

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat onderwijswerkgevers een zeer verschillend idee hebben over het wel of niet inzetten op meer diversiteit en inclusie. Van belang is daarom verder een gezamenlijke richting binnen de Onderwijsregio te bepalen om daarna concrete initiatieven te ontplooien. Bij deze conclusie is dan ook de aanbeveling vanuit de programmalijs Werven en Matchen een project op diversiteit en inclusie op te zetten, waarbij nadrukkelijk onderwijsbestuurders als kartrekkers fungeren.

### 3 Aansluiten bij andere initiatieven

Uit het onderzoek blijkt dat veel andere organisaties (ook intern) bezig zijn met het nadenken over initiatieven met betrekking tot diversiteit en inclusie. Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden. Concrete aanbeveling is daarom aansluiting te zoeken bij het beleid en initiatieven vanuit gemeente Zwolle, als centrumgemeente van deze regio en landelijk opgestelde handreikingen, zoals benoemd in het deel over Diversiteit en Inclusie, mee te nemen